Creatività e nuova cultura organizzativa

Bruno Rossi

Abstract: Il saggio discute la creatività quale idea-guida cui affidare il compito della costruzione di una nuova cultura organizzativa, grazie alla quale la persona può assistere a un tempo al riconoscimento e all'apprezzamento dei suoi poteri e al rinnovamento del contesto il cui sviluppo e successo sono sempre più inseparabili dalla pratica dell'intelligenza divergente del singolo e dei gruppi. Soprattutto la persona creativa è in grado di dare qualità al lavoro e alla vita lavorativa, sopravvivenza e forza concorrenziale in particolare in virtù della sua capacità di rispondere con un atteggiamento di sfida alla complessità, accostarsi originalmente, appropriatamente e realisticamente ai problemi, adoperarsi non soltanto a risolverli ma anche a trovarne dei nuovi, coltivare iniziativa e autonomia, impegnarsi a oltrepassare l'attuale, il 'non essere ancora', il già dato, il già compiuto, il già acquisito, disporsi a percorrere itinerari poco noti e sperimentati, finanche sconosciuti e così produrre sapere professionale nuovo e utile (*creativo*, appunto) oggi sempre più indispensabile per rendere l'organizzazione maggiormente competitiva.

Keywords: Organizational culture, creativity, job quality

1. Centralità del soggetto lavorativo

Nell'epoca in cui la risorsa economica basilare è rappresentata dalla conoscenza e dai soggetti che la generano, il capitale umano creativo è stimato ricchezza capace di svolgere una funzione critica in direzione della produzione di valore e di realizzazione di efficaci strategie e azioni all'interno di scenari e luoghi caratterizzati da elevata densità cognitiva.

In misura crescente le organizzazioni 'intelligenti' vanno comprendendo che la redditività non è prodotta tanto dalle risorse finanziarie e materiali quanto dall'*intangibile* e di conseguenza stanno diventando progressivamente dipendenti dai talenti dei soggetti autonomi, che le persone rappresentano la base pressoché esclusiva della creazione di valore, che l'impegno e la passione dei soggetti lavorativi e la loro conoscenza e competenza sono sempre più necessari per garantire qualità e successo all'organizzazione, che il processo di gestione e sviluppo del capitale umano costituisce il processo strategico per la competizione e la sopravvivenza all'interno di mercati difficili, turbolenti, incerti, mobili.

L'organizzazione non è soltanto un luogo di processi produttivi ma è anche un ambiente di vita dove le persone possono trovare la possibilità di ricercarsi, sfidarsi, sperimentarsi, elaborare il senso della propria esistenza, condursi, farsi padroni di sé, appartenersi. È un territorio nel quale esse possono conoscere

Bruno Rossi, University of Siena, Italy, brunorossi@unisi.it

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)
FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Bruno Rossi, *Creatività e nuova cultura organizzativa*, © Author(s), CC BY 4.0, DOI 10.36253/979-12-215-0006-6.15, in Vanna Boffo, Giovanna Del Gobbo, Francesca Torlone (edited by), *Educazione degli Adulti: politiche, percorsi, prospettive. Studi in onore di Paolo Federighi*, pp. 181-190, 2022, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0006-6, DOI 10.36253/979-12-215-0006-6

e generare conoscenza, stabilire e consolidare rapporti, assumersi rischi e fare pratica di responsabilità, esercitare intelligenza creativa e sensibilità, e quindi arricchirsi cognitivamente, affettivamente, socialmente, eticamente, esteticamente. È uno spazio che, pur in presenza di vincoli e difficoltà, è capace di offrire occasioni molteplici di arricchimento della *Bildung* personale e pertanto opportunità plurali di apprendimento, sviluppo di competenze, *self-empowerment*, cura e realizzazione di sé.

Nel lavoro e con il lavoro le persone non producono solamente beni materiali e servizi ma si fanno anche produttrici di se stesse. Produrre, in fin dei conti, è prodursi. Lavorare è prender forma. Agire professionalmente è incrementare la propria umanità. Di ciò occorre tener conto soprattutto oggi, in un tempo in cui il lavoro è agito da soggetti maggiormente istruiti e professionalizzati, portatori di nuovi e differenziati bisogni, ricercatori, nonostante tutto, di un lavoro per quanto possibile motivante e in grado di soddisfare interessi, attitudini, domanda di significato, bisogno di autoattuazione.

Non sono pochi coloro che nel lavoro vedono e trovano un'occasione per rafforzare il desiderio di costruire e innovare, per conseguire la dimensione della realizzazione personale e professionale. Nonostante tutto, sono numerose le persone che riconoscono nel proprio lavoro motivazioni intrinseche, di carattere 'espressivo' e generativo, fortemente appaganti, opportunità molteplici grazie alle quali dare significato a sé e al proprio stare e agire, trovare occasioni plurali per la manifestazione della propria soggettività, per l'espressione e l'esercizio delle personali potenzialità e disposizioni, vicenda grazie alla quale sentirsi riconosciuti e confermati.

In questo senso, il traguardo è quello della creazione di un'*organizzazione empowering*, dell'attuazione dell'attività secondo una strutturazione che si compia come modalità di formazione, della costruzione di una cultura organizzativa caratterizzata dall'accreditare e dal far vivere l'esperienza lavorativa come vicenda in grado di dare un'appropriata risposta alla domanda di incremento dell'essere e del sapere del soggetto lavorativo. In gioco è la necessità di progettare e far vivere il contesto di lavoro come luogo di formazione, come peculiare e rilevante risorsa per l'apprendimento e dunque per la soddisfazione della tensione e dell'impegno verso il permanente perfettibile, per la ricerca del significato e quindi per la coltivazione della passione per l'ulteriore di sé.

In questione è la creazione di ambienti organizzati in maniera tale da rendere possibile alla persona di trovare nell'attività il luogo, il tempo, l'esperienza del miglioramento delle proprie qualità e aspettative, in cui essere incoraggiata e sostenuta a preferire il fare creativo al fare esecutivo, l'agire inventivo all'agire applicativo, l'intraprendere al subire, il volere all'accadere, la proattività alla reattività, la centralità alla periferia, l'impegno alla passività, la cooperazione all'individualismo, la delega e la corresponsabilità al controllo.

L'adultità di un'organizzazione è strettamente correlata alla capacità di stimare il soggetto lavorativo come presenza creativa e conseguentemente di progettare e attuare processi di liberazione e ottimizzazione delle risorse umane, di incentivare la pratica dell'immaginazione progettante e della discrezionalità, di

emancipare le persone dal controllo rigoroso e imprigionante delle politiche e delle prescrizioni consentendo loro di sperimentare e di fare pratica del diritto all'errore, e pertanto di promuovere crescita personale, espressione di sé, autonomia, capacità di rendere il lavoro creativo ancora più creativo.

Nel tempo della complessità, nella stagione che assiste allo sgretolarsi dei miti della certezza e della completezza, che lascia cogliere molteplici e costanti mutamenti con un'elevata aliquota di incertezza e opacità e finanche di insostenibilità, che permette di registrare considerevoli fenomeni di ipercompetitività e de-materializzazione, che consente di afferrare una marcata discontinuità e imprevedibilità, sono sempre meno richiesti processi adattivi e riproduttivi affidati a un qualche automatismo.

Al contrario, sono sempre più domandate immaginazione, avventura, flessibilità cognitiva, capacità di esplorazione, divergenza, intelligenza ermeneutica e riflessiva grazie alle quali compiere letture meno rigide e normative dei contesti e sempre più interpretative e dialoganti, mediante cui dare forma al caotico, rivisitare i propri sistemi di idee e di azione allo scopo di costruire progetti e strategie pertinenti, produrre il non ideato e il non generato, prefigurare l'avvenire, creare il futuro, inventarlo piuttosto che scoprirlo, progettarlo piuttosto che prevederlo. La capacità di saper cogliere le sfide e di inventarsi le sfide anticipando risposte e soluzioni è sempre più apprezzata condizione irrinunciabile per il successo organizzativo.

Il soggetto lavorativo è in grado di trovare nella vicenda professionale una preziosa opportunità di apprendimento e formazione. In questo senso, gli è sempre più richiesto di sviluppare e dare definizione a un'identità professionale di tipo riflessivo facendosi autore di un agire pensoso al fine soprattutto di rigettare tradizionalismo e routine, inerzia e ripetizione di *topoi* professionali, di lavorare secondo razionalità e flessibilità, intenzionalità e socialità nonché attenzione e prudenza, pacatezza e assennatezza e di farsi costruttore e non riproduttore del significato della sua azione, ideatore e non esecutore, attore e non applicatore, soggetto epistemico e non consumatore di conoscenza e competenza, creatore ed elaboratore di forme e strutture di conoscenza che guidano e sorreggono le sue azioni e le sue pratiche, generatore e non ripetitore di cultura organizzativa.

Il potenziamento della *forma* professionale dipende non poco dall'appropriazione e dal ripensamento dei modi del fare esperienza, dei saperi costruiti nella vicenda lavorativa, dei vissuti cognitivi ed emotivi prodotti nella medesima, nonché delle posture epistemiche che indirizzano e sostengono le pratiche.

Stretto è il rapporto che lega riflessività e costruzione di nuovi mondi possibili, riflessività e mobilitazione cognitiva, metacognitiva e apprenditiva, riflessività e produzione di nuovi saperi, riflessività e reinvenzione dei processi, delle pratiche, degli artefatti e dei linguaggi, riflessività e sviluppo personale e organizzativo, riesame e ri-creazione, processi di indagine della prassi e processi di apprendimento e di produzione di conoscenza pratica più significativi ed efficaci, nonché riflessività e coscienza della propria vita emotiva, del proprio volere di essere e del proprio sentire di essere, di quella base emozionale che alimenta e sostiene non poco le competenze soggettive, il pensare e il fare personale.

2. Il luogo di lavoro costruttore di sapere professionale

L'organizzazione si disegna come mondo costruito dai suoi abitanti tramite legami e vincoli di reciproco sostegno e reti auto-organizzantisi fondate sull'apprendimento, come spazio e processo di costruzione culturale, come contesto in cui è possibile dare vita a nuovi modi di conoscere (e dunque di costruire/decostruire/ricostruire il sapere) a seguito dell'attività di esplorazione di spazi di possibilità, come territorio di creazione e riproduzione della conoscenza oltre che di acquisizione e fruizione della medesima, come sistema in cui le nuove informazioni sono trasformate in conoscenze.

Nell'esperienza organizzativa si producono naturalmente, informalmente, quotidianamente, silenziosamente forme di aggiornamento e incremento professionale, processi formativi e apprenditivi non pianificati. Si impara navigando quotidianamente da una situazione lavorativa a un'altra. Si apprende incidentalmente, assorbendo e imitando, tentando e sbagliando, per condizionamento operante o passivo. Si guadagna competenza attraverso l'osservazione, l'imitazione, l'emulazione, l'intuizione, l'affiancamento, l'invenzione, la costruzione di copioni alternativi, la sperimentazione, il *bricolage*, il *feed-back* valutativo, la 'trasgressione', l'accumulo di esperienza, la sedimentazione di risposte e risultati, la condivisione di abilità e capacità, la sinergia di contributi.

Oltre che dal modo in cui si sta nell'esperienza, lo sviluppo delle competenze dipende ampiamente anche dal tempo vissuto in una determinata attività. C'è correlazione tra anzianità lavorativa, raccolta di esperienza, incremento della professionalità, qualità della prestazione e produttività. Ai lavoratori *senior*, depositari di un sapere organizzativo prezioso, è possibile guardare come a soggetti che, trasmettendo in maniera informale il *know-how* maturato, possono svolgere indirettamente attività di formazione continua (*tutoring*, *coaching*, *mentoring*) consentendo in tal modo il trasferimento del *know-how* strategico dell'azienda, la diffusione e il mantenimento di saperi professionali utili alla crescita dei singoli e allo sviluppo dell'organizzazione. Ciò permette anche una feconda 'contaminazione' intergenerazionale.

La risoluzione dei problemi non è resa possibile dall'innesto dell'universale sul particolare, dalla traslazione della teoria nella pratica così come dal ricorso a logiche di causa-effetto. Un apprendimento desituato corre il rischio di produrre saperi organizzativamente 'inutili', difficilmente spendibili per esplorare, definire e dare soluzione a specifici reali problemi. Una formazione non basata su ciò che si verifica nell'esperienza quotidiana, che è incapace di raccordarsi con le motivazioni e le competenze dei soggetti lavorativi, che non è in grado di tener conto dell'unicità del contesto lavorativo, perde inevitabilmente efficacia. Il divario tra contesto formativo e contesto lavorativo, tra i contenuti somministrati e i saperi agiti può rendersi autore di frustrazioni e demotivazioni.

L'azione non avviene in contesti caratterizzati da ordine e stabilità. La vita lavorativa è costellata da dilemmi e contraddizioni, criticità e imprevedibilità, caso e indeterminazione, interferenze e vincoli, per cui l'esperienza dell'agire non può essere individuata in una scrupolosa applicazione di conoscenze note

alle circostanze variabili delle situazioni e in una meccanica ripetizione del fare. L'agire è contrassegnato dalla complessità, dall'accidentalità, dalla contingenza, dalla problematicità, dalla precarietà, dall'unicità.

Piuttosto che dall'insegnamento o dalla circolazione di informazioni, la conoscenza nasce dall'azione. L'apprendimento è un processo conoscitivo e organizzativo che, piuttosto che separare, collega l'agire, l'imparare e l'innovare, è attività conoscitiva che unisce i saperi e le capacità dell'organizzare dentro l'azione e tramite l'azione. In questo senso, il lavoro è considerato esperienza generativa dei saperi pratici e delle conoscenze prodotte dai soggetti e progressivamente accumulate per far fronte ai problemi, interpretarli e dare ad essi un'efficace soluzione. L'esperienza organizzativa è possibile pensarla come una sorgente e un potenziale spazio di apprendimento, un evento di *workplace learning*.

Una buona pratica non è riducibile alla meccanica utilizzazione di teorie e metodi costruiti da altri e altrove. L'attività lavorativa, eccedendo ogni teoria disponibile, non è possibile fondarla su una conoscenza sistematizzata, su metodi e tecniche predefiniti mediante cui affrontare con sicurezza ed efficacia le differenti specifiche situazioni che via via si presentano per le quali non esistono soluzioni a priori, non è possibile sostenerla con un pensiero computante incapace di cogliere la singolarità e l'irripetibilità delle situazioni incontrate, non è possibile renderla efficace senza un sapere legato alla dimensione del possibile.

Una nuova cultura organizzativa è, in definitiva, il risultato di un processo di *learning in working life*, è il prodotto di una comunicazione interprofessionale implicante la decostruzione e ricostruzione di visioni, schemi e strutture di significato preesistenti, è l'esito dell'incontro/scambio/confronto/conflitto/negoziazione/condivisione di differenti sistemi semantici di valori individuali e sociali e di plurimi modelli di pensiero e azione, è lo spazio al cui interno sono guadagnate, interpretate, riorganizzate, modificate, interiorizzate, attivate e adoperate mappe cognitive quali presupposti su cui sviluppare l'azione, è il risultato di una messa alla prova di nuovi corsi di azione dove il sapere elaborato diventa oggetto di analisi e di autoanalisi organizzativa finalizzata anche a validare l'esperienza ovvero a verificare la correttezza delle procedure attraverso cui l'esperienza ha acquisito significato e la plausibilità delle conclusioni alle quali l'elaborazione ha condotto.

L'efficacia e la validità delle soluzioni prodotte non derivano tanto dall'adesione paradigmatica a un modello preconfezionato e dall'uso desituato di una teoria posseduta, dall'impiego di conoscenze prodotte in altri luoghi e dall'utilizzo di logiche predefinite cui altri hanno conferito il carattere dell'autorevolezza e della validità quanto dall'accreditamento delle risorse scoperte, riconosciute e valorizzate all'interno di un contesto, senza peraltro che questo comporti il rifiuto o la sottovalutazione della teoria e della tecnica.

In questione, pertanto, è un soggetto lavorativo non possessore a priori della risposta a tutti i problemi, non risolutore di problemi strumentali mediante il ricorso a saperi fortemente codificati e tramite l'utilizzo di procedure scientificamente validate. È un soggetto desideroso di sottrarsi sempre più al dominio della necessità e dell'esecutività, alla cogenza dell'adesione immediata e irriflessiva

all'accadere degli eventi percorrendo il territorio del possibile e del desiderabile, non applicatore di protocolli di azione predeterminati e consolidati in una tradizione e in un repertorio, non consumatore di conoscenze formalizzate, bensì protagonista responsabile della sua storia professionale, innovatore delle pratiche, costruttore e utilizzatore creativo di nuove forme conoscitive generate dai territori indefiniti della 'palude' della prassi, dove le situazioni sono 'grovigli' fuorvianti che non chiedono soluzioni tecniche, in virtù soprattutto dell'indagine ermeneutica e dell'impegno riflessivo soddisfatti nel corso dell'azione.

Esperienza e competenza sono prodotte e rigenerate in particolare tramite il costante confronto con i problemi e le sfide che la quotidianità lavorativa e organizzativa continuamente propone, agendo e riflettendo nell'agire e sull'agire, ossia pensando e considerando l'oggetto e le ragioni dell'agire, provvedendo alla circolazione e alla trasmissione dei saperi considerati necessari all'effettuazione di un lavoro.

Alla pratica professionale è da guardare non tanto come a un'azione applicativa ed esecutiva di teorie già scritte quanto come a una costruzione 'storica' dei soggetti implicati. I contesti non sono territori di messa in atto e di pratica di metodologie astratte e predeterminate, non sono ambienti di esercizio della razionalità strumentale (mezzi-fine) e della causalità efficiente (cause-effetti). Sono bensì luoghi dove i contenuti e le direzioni delle azioni sono condizionati dalle intenzioni, dalle logiche e dalle preferenze delle persone. Sono contesti in cui i soggetti manipolano, più o meno creativamente, teorie e norme, saperi teorici e saperi d'azione ai loro scopi operativi, costruiscono un universo di regole, paradigmi e teorie in virtù dell'agire e del comunicare quotidiano nonché attingendo alla considerevole riserva di eccedenze cognitive e di competenze in potenza di cui sono singolarmente portatori e che la cultura sociale accumula, organizza, propone di continuo e rende disponibile per essere adoperata e trasformata nel contesto di qualche situazione unica.

Il saper agire in maniera competente, l'agire professionale pertinente ed efficace non può essere guidato da un'astratta tassonomia di strutture e modelli operativi preordinati, semmai stimati 'di successo', da un repertorio di 'rituali', consuetudini, spiegazioni interpretative definite e consolidate una volta per tutte, da un catalogo di conoscenze e capacità ritenute necessarie per avere efficienza e sviluppo, da una lista di saperi-per-l'azione che sono andati producendosi per sedimentazione nel tempo, senza averne validato la legittimità, la funzionalità, la contestualità, la proprietà procedurale, senza aver vagliato criticamente la congruità con i fattori e le variabili che hanno un peso considerevole nei processi lavorativi, con la particolarità della realtà culturale e tecnologica.

3. Paradigmi *altri* per l'apprendimento e la formazione

In virtù della promozione, della facilitazione, dell'incoraggiamento e del sostegno dell'apprendimento dei singoli soggetti e del suo successivo utilizzo in vista della sua traduzione in apprendimento comunitario nonché in virtù di attività di relazione e coordinamento tra i singoli, l'organizzazione crea le condizioni per configurarsi e declinarsi come *learning organization*.

In tal senso, essa si struttura e agisce come comunità epistemica intenzionata a governare la complessità mediante l'apprendimento, a incentivare l'apprendimento permanente e la produzione di conoscenza a tutti i livelli, a investire in apprendimento evolutivo e dunque a offrire continue opportunità di apprendimento, a fare ermeneutica del contesto professionale, a recuperare ed accreditare l'esperienza lavorativa, a monitorare le conseguenze delle azioni iniziate e a modificarle in sintonia con le risposte ambientali, a codificare l'esperienza professionale in routine, regole, procedure, strategie, tecnologie e a renderne consapevoli i soggetti, a costruire memoria, a riconoscere il valore primario del sapere e il vantaggio della competenza nonché la rilevanza della loro patrimonializzazione in vista anche di un loro 'ri-uso'.

In questo senso, essa si disegna e si svolge come un'organizzazione pedagogicamente responsabilizzata e per questo impegnata a promuovere e consolidare una *cultura dell'apprendimento e dell'autoformazione*, in cui e tramite cui le persone (ma anche le realtà organizzative) attraverso il dialogo e la discussione si dispongono ad apprendere le une dalle altre e ad offrirsi un sostegno cognitivo reciproco.

Il successo trasformativo e sviluppativo di tale esperienza è indisgiungibile dalla sua declinazione secondo la logica del *learning* e non tanto del *teaching* e del *training*, con quello che ciò chiede di coinvolgimento/protagonismo della soggettività, reciprocità, processualità, situazionalità, co-apprendimento. In questo modo, le politiche organizzative non rischiano di deteriorarsi mettendo in piedi azioni finalizzate a garantire l'integrazione lavorativa del soggetto alle logiche produttive mediante tecnologie addestrative e adattative, non corrono il pericolo di risolverle in un'esperienza mirata soltanto a favorire e sostenere il funzionamento organizzativo. Esse sono impegnate a progettarle e realizzarle destinandole a generare sviluppo personale, trasformazione delle strategie cognitive, relazionali e affettive, aumento di abilità e capacità, disposizioni all'apprendimento collettivo e situato.

La formazione di cui si rendono promotrici è in grado di caratterizzarsi per contestualità e concretezza e pertanto per impegno e capacità di basarsi sugli effettivi processi di lavoro e sulle reali pratiche lavorative, sulla conoscenza concreta dei soggetti e sul loro patrimonio esperienziale, sui problemi quotidiani prodotti dalle loro comunicazioni e sulle modalità attuate localmente dai soggetti per risolvere tali problemi.

È una formazione che non considera i contesti lavorativi come territori di applicazione e consumazione di saperi teorici codificati altrove o di norme istituzionali, bensì come ambienti in cui le persone manipolano teorie e norme ai loro scopi pratici. In questo senso, a ogni realtà lavorativa è possibile guardare come a una comunità di pratiche e di saperi, come a una comunità di apprendimento generativa di conoscenza socialmente costruita, situata, pragmatica, custodita, trasferita e trasferibile.

Sempre più i luoghi di lavoro chiedono ai propri abitanti la propensione a rinunciare alle abitudini e al già appreso, a guadagnare nuovi saperi e saper fare esperienziali 'distaccandosi' dalle competenze acquisite, a fare esercizio del pote-

re di iniziativa, a esplorare e sperimentare il possibile e il nuovo, sollecitano la produzione di idee 'pazze', stimolano la pratica di condotte 'laterali' e 'trasgressive'.

Più di ieri l'agire organizzativo domanda condotte alimentate di discrezionalità e non di prescrittività, reclama comportamenti anticonvenzionali grazie ai quali essere in grado di fronteggiare efficacemente il problematico e l'ignoto, il disordine e l'imprevisto, l'instabile e il nuovo, chiede la capacità di anticipare i cambiamenti piuttosto che inseguirli o adattarvisi, incoraggia la disposizione all'invenzione e al progetto, al rischio e alla flessibilità, apprezza la capacità di scoprire opportunità negli ostacoli e nelle minacce.

È possibile assistere così a un diverso incrocio tra pensiero teorico e pensiero pratico (finalizzato alla realizzazione di scopi propri di alcune attività), tra intelligenza al lavoro e azione lavorativa, tra *sapere* e *fare*, tra conoscere/sapere/fare con l'intelletto e conoscere/sapere/fare con il corpo, tra sapere prodotto dalla mente e sapere prodotto attraverso il corpo e conservato in questo, tra formazione, conoscenza, apprendimento e lavoro.

In questo senso, si assiste a un differente intreccio fra pratiche lavorative e azioni di formazione formale, tra lavoro, apprendimento e innovazione, e a una differente configurazione dell'autoformazione (da declinare secondo la logica della *lifelong education*) come compito-cardine e valore-chiave dell'adulto impegnato professionalmente, nonché a un nuovo rapporto tra chi impara e chi lavora, tra apprendimento formale e apprendimento non formale e informale, e pertanto tra formazione iniziale e formazione continua, tra formazione esterna e formazione *on the job*. I processi di apprendimento vengono così a svolgere un ruolo fondativo in ordine alla complessità che contrassegna oggi l'attività lavorativa, dovendo riconoscere che grazie ad essi la complessità è colta, letta e fronteggiata dai soggetti professionali.

Una formazione scollata dall'organizzazione e dalle pratiche lavorative, dividendo soggetto e sistema, separando persona e lavoro, finisce con il limitarsi alla erogazione/consegna di informazioni e conoscenze di carattere esclusivamente tecnico-operativo, semmai compiuta saltuariamente e in luoghi e tempi separati dai reali luoghi e tempi di lavoro.

È una formazione destinata sostanzialmente alla trasmissione più o meno astratta (in quanto 'scolasticamente' pensata, organizzata e agita) di saperi/tecniche/valori, fondata sullo schema lineare della razionalità strumentale (mezzi-fini), incardinata sul modello causa/effetto misurabile (*input/output*), nonché destinata alla generazione di capacità di adattamento a un ruolo o a istanze predeterminate e in qualche misura esternamente preordinate, ossia distaccate dalle pratiche reali, disegnate e definite ignorando le esperienze e il contesto in cui il lavoro si svolge, dimenticando così che il successo o il fallimento delle organizzazioni è determinato soprattutto dalle pratiche reali. Lavorare è compiere un'attività situata all'interno di un contesto materiale e culturale (i cui confini sono configurati dalle attività stesse che determinano legami in azione) insieme ad altri soggetti e mediante tecnologie e pratiche discorsive.

Quella sul campo è una formazione che non considera i contesti lavorativi come territori di trasmissione e replicazione di conoscenze date dall'esterno,

come luoghi dove l'intelligenza, il coinvolgimento, la capacità propositiva e imprenditoriale sono attivati tramite il 'comando' e il 'controllo'.

Alla formazione post-fordista è richiesta sempre più la capacità di proporre e custodire tragitti e azioni situate, pertinenti, negoziate, condivise, decentralizzate, costruite sul campo, in grado di riconoscere e valorizzare i saperi interni, informali e spesso taciti, di dare visibilità e credito all'esperienza extralavorativa e agli apprendimenti e saperi da essa derivati. Si tratta di aver cura di esperienze formative locali, informali, idiografiche, *learner oriented*, e quindi non incardinate solo o prevalentemente su curricoli predeterminati e su interventi formali, aprioristicamente pianificati, depersonalizzati, deambientalizzati, e dunque non imposte dall'azienda e subite dalle persone. Il valore distintivo dell'organizzazione è tutelato e incrementato mediante un progetto formativo distintivo.

A seguito del progressivo tramonto dell'organizzazione fordista, la struttura che consente la condivisione delle conoscenze non è da individuare più nel comando proprietario sull'intera filiera produttiva/cognitiva, bensì nel *network* e nel *knotwork* organizzativo, nel raccordo e nell'accordo (reticolo industriale globale, parchi tecnologici, alleanze strategiche, imprese-rete, *joint venture*, organizzazioni e comunità virtuali, immaginarie o senza mura), nella rete in azione e nell'alleanza capaci di tenere insieme e far interagire azioni, tecnologie, saperi.

Il riferimento va in particolare alla rete territoriale (ma anche alla rete translocale dell'interazione comunicativa a distanza che, configurandosi come nuovo mediatore cognitivo, viene a costituirsi alternativa ancor più radicale all'organizzazione fordista), basata soprattutto sulle conoscenze *embedded* nell'ambiente lavorativo, sulle conoscenze 'incastrate' nella struttura sociale dell'organizzazione, sulle conoscenze incorporate nelle pratiche e nelle regole culturali e pertanto non formalizzate, sul sapere localizzato, contestualmente diffuso, vale a dire presente in un ambito esperienziale e cognitivo comune che rende possibile la moltiplicazione delle professionalità e delle vocazioni imprenditoriali, nonché la circolazione/imitazione delle informazioni e la divisione del lavoro (volontaria o involontaria) nei processi di apprendimento e di sperimentazione del nuovo.

Riferimenti bibliografici

Argyris, C., e D. A. Schön. 1998. *Apprendimento organizzativo. Teoria, metodo e pratiche*. Milano: Guerini e Associati.

Bruni, A., e S. Gherardi. 2007. *Studiare le pratiche lavorative*. Bologna: il Mulino.

Davenport, T. H., e L. Prusak. 2000. *Il sapere al lavoro. Come le aziende possono generare, codificare e trasferire conoscenza*. Milano: Etaslibri.

De Bono, E. 2004. *Il pensiero laterale. Come diventare creativi*. Milano: BUR.

Fabbri, L. 2007. *Comunità di pratiche e apprendimento riflessivo. Per una formazione situata*. Roma: Carocci.

Federighi, P. 2009. "L'educazione incorporata nel lavoro." *Studi sulla Formazione* 12 (1-2): 133-51.

Federighi, P., Campanile, G., e C. Grassi, a cura di. 2012. *Il Modello dell'Embedded Learning nelle PMI*. Pisa: ETS.

Gardner, H. 1994. *Intelligenze creative*. Milano: Feltrinelli.

Mezirow, J. 2003. *Apprendimento e trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: Raffaello Cortina.

Rossi, B. 2008. *Pedagogia delle organizzazioni. Il lavoro come formazione*. Milano: Guerini e Associati.

Rossi, B. 2009. *Educare alla creatività. Formazione, innovazione e lavoro*. Roma-Bari: Laterza.

Rossi, B. 2011. *L'organizzazione educativa. La formazione nei luoghi di lavoro*. Roma: Carocci.

Schein, E. H. 2000. *Culture d'impresa*. Milano: Raffaello Cortina.

Schön, D. A. 1993. *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Bari: Dedalo.

Senge, P. M. 1997. *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*. Milano: Sperling & Kupfer.

Testa, A. 2005. *La creatività a più voci.* Roma-Bari: Laterza.

Wenger, E. 2006. *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina.

Wenger, E., McDermott R., e W. M. Snyder. 2007. *Coltivare comunità di pratica. Prospettive ed esperienze di gestione della conoscenza*. Milano: Guerini e Associati.